

# Inhoud

Inleiding	9
<b>DEEL I – Het komt nu aan op waarden</b>	<b>13</b>
1.1 Het belangrijkste eerst	15
1.2 Leren van de smeltkroes ‘crisis’	22
1.3 Oude waarden herontdekken	44
1.4 Weg met de gevaarlijke eigendunk van het kapitalisme!	49
1.5 Het hoogstaande omhelzen	57
<b>DEEL II – Het komt nu aan op innovatie</b>	<b>63</b>
2.1 Een pleidooi voor innovatie	65
2.2 ’s Werelds grootste innovators, een catalogus	69
2.3 De inspiratie voor grootse designs	80
2.4 Zo verander je innovatieremmers in voorstanders	86
2.5 Apple ontleed	101
<b>DEEL III – Het komt nu aan op aanpassingsvermogen</b>	<b>113</b>
3.1 De manier veranderen waarop we veranderen	115
3.2 Word een vijand van entropie!	122
3.3 Achteruitgang diagnosticeren	137

3.4	Rouwen om tegenslagen	147
3.5	Maak je bedrijf toekomstbestendig!	155

**DEEL IV – Het komt nu aan op passie** **173**

4.1	Beschamende managementgeheimpjes blootgelegd	175
4.2	Mensen gaan vóór instituties!	184
4.3	Bouwen aan een gepassioneerde gemeenschap	193
4.4	Het controlepalletje omleggen	206
4.5	Het management heruitvinden voor de Facebook-generatie	215

**DEEL V – Het draait nu om ideologie** **225**

5.1	Trek de managementideologie in twijfel!	227
5.2	Managen zonder hiërarchie	240
5.3	Ontsnappen aan managementbelasting	255
5.4	De piramide omkeren	288
5.5	Mik hoger!	299

Aanhangsel – De Afvalligenbrigade van HALF MOON BAY 319

Noten 321

Dankwoord 328

Over de auteur 330

Register 332

# Inleiding

In dit boek draait het niet om één ding. Het is geen ellenlange verhandeling over leiderschap, teamvorming of motivatie. In plaats daarvan is het een veelzijdige strategie voor de opbouw van organisaties die winst kunnen behalen in een wereld van continue verandering, onstuitbare innovatie en meedogenloze concurrentie.

Het is géén boek dat je vertelt dat het beter kan. Het is evenmin een handboek voor mensen die wat aan de marge van hun organisatie willen sleutelen. Veeleer is het een hartstochtelijk pleidooi voor de noodzaak om het management zoals wij het kennen opnieuw uit te vinden, en ons te herbezinnen op onze fundamentele veronderstellingen over kapitalisme, instituties en het arbeidsleven.

Ook is het geen boek dat winnaars fêteert. Geen lofzang op ondernemingen die het *tot nu toe* goed hebben gedaan. Wel is het een blauwdruk voor het creëren van organisaties die geschikt zijn voor zowel de toekomst als de mensen zelf.

Het is duidelijk dat er veel dingen zijn die er *nu* toe doen, met inbegrip van de sociale media, immense databanken, opkomende markten, virtuele samenwerking, risicobeheersing, open innovatie en duurzaamheid. Maar in een wereld van wankelende zekerheden en zwaar beschadigd vertrouwen doen sommige dingen er meer toe dan andere. Hoewel organisaties voor schier oneindige opgaven staan, schiet het leiderschap qua bandbreedte tekort. Daarom moet je duidelijk voor ogen hebben wat er *nu* werkelijk toe doet. Vraag je dus af: wat zijn de

fundamentele, doorslaggevende opgaven die gaan bepalen of mijn organisatie in de komende jaren zal bloeien of ondergaan? Zoals ik het zie, zijn er vijf aandachtsgebieden die prioriteit moeten krijgen: waarden, innovatie, aanpassingsvermogen, passie en ideologie. Hier volgt mijn redenering die verduidelijkt waarom ik van mening ben dat deze onderwerpen voorrang moeten krijgen.

*Waarden* – In een vrijemarkteconomie zullen zich altijd excessen voordoen, maar in de afgelopen jaren lijken veel roofzuchtige bankiers en gewetenloze president-directeuren er op uit te zijn geweest nieuwe records op het gebied van egocentrische onverantwoordelijkheid te vestigen. In een rechtvaardige wereld zouden zij voor de rechter zijn gedaagd wegens belediging van het kapitalisme. Het is dan ook niet verwonderlijk dat grote concerns nu tot die instituties in de samenleving behoren die met de grootst mogelijke argwaan worden bekeken. Als gevolg van het weggesmolten vertrouwen is de regelgeving voor het bedrijfsleven steeds strenger geworden. Deze trends kunnen door niets minder worden gekeerd dan een morele renaissance in het bedrijfsleven. De belangen van alle categorieën van belanghebbenden stroken niet altijd met elkaar, maar over één punt lijken zij het unaniem eens: waarden doen er nu meer toe dan ooit.

*Innovatie* – In een mondiale economie met oneindig veel kruisverbanden kunnen succesvolle producten en strategieën snel worden geïmiteerd. Zonder voortgaande innovatie wordt succes vluchtig. Desondanks heeft minder dan één op de honderd ondernemingen innovatie tot de dagelijkse taak van iedereen gemaakt. In de meeste bedrijven doet innovatie zich voor *in weerwil* van het systeem, in plaats van *dankzij* het systeem. Dit is een probleem, want innovatie is de enige duurzame strategie voor het creëren van waarde op de lange termijn. Nu we een decennium lang alleen maar hebben gesproken over innovatie, wordt het tijd de kloof tussen retoriek en praktijk te dichten. Daartoe zullen we onze prioriteiten moeten herijken en zelfs onze geesteshouding moeten wijzigen. Gemakkelijk zal het niet worden, maar we

hebben geen keus, want innovatie doet er meer toe dan ooit.

*Aanpassingsvermogen* – Onder druk van steeds snellere veranderingen moet het tempo van strategische vernieuwing worden opgevoerd. De kwestie is alleen dat ingrijpende veranderingen vrijwel altijd worden afgedwongen door een crisis. Het is een stroperig, traumatisch en kostbaar proces. In de meeste organisaties zijn er veel te veel zaken die op het verleden voortborduren en is er te weinig dat aanmoedigt tot proactieve verandering. Het ‘feest van het verleden’ is meestal sterker dan dat van de toekomst. Dat verklaart waarom de gevestigde orde het gewoonlijk aflegt tegen nieuwlichters, die geen last van het verleden hoeven mee te zeulen. In een wereld waarin wereldmarktleiders van de ene dag op de andere tot achterblijvers kunnen worden gedegradeerd, is er maar één route naar duurzaam succes: het succes heruitvinden. Daarom doet aanpassingsvermogen er meer toe dan ooit.

*Passie* – Innovatie en de bereidheid tot veranderen zijn de vruchten van passie. Ze komen voort uit gerechtvaardigde onvrede met de status quo. Helaas is de doorsneewerkvloer dodelijk voor hartstocht. Bekrompen regeltjes, prozaïsche doelstellingen en piramidestructuren zijn funest voor het arbeidsenthousiasme. In de kenniseconomie deed dat er misschien weinig toe, maar in een creatieve onderneming is het doorslaggevend. De afnemers van vandaag verwachten het uitzonderlijke, maar er zijn weinig ondernemingen die daaraan tegemoetkomen. Dat komt niet door een gebrek aan competentie, maar door een gebrek aan hartstocht. Net als in het dagelijks leven maakt passie in het bedrijfsleven het verschil tussen ‘middelmatig’ en ‘geïnspireerd’. Waar zoveel rendementen afzakken naar de middelmaat, doet passie er meer toe dan ooit.

*Ideologie* – Hoe komt het dat onze organisaties minder aanpassingsvermogen lijken te hebben en minder innovatief, geïnspireerd en hoogstaand schijnen dan de mensen die er werken? Wat is het toch dat ze minder *menselijk* maakt? Antwoord: een managementideologie die zich blindstaart op controle. Alle ontkennende retoriek ten spijt, is het

streven de touwtjes in handen te houden de voornaamste bezigheid van de meeste managers en managementsystemen. Hoewel het strak de hand houden aan budgetten, prestatietargets en arbeidsprocedures en -voorschriften economische waarde creëert, levert het minder op dan vroeger. Wat vandaag de dag waarde creëert, is het onverwacht briljante product, de verrukkelijk-eigenzinnige reclamecampagne en de volstrekt nieuwe afnemers- of klantervaring. Waar wringt de schoen? In een regime waarin controle alles is, wordt het unieke doodgemaakt. Het is een keuze van alles of niets: we kunnen berusten in het feit dat onze ondernemingen nooit meer zo slagvaardig, innovatief of inspirerend zullen worden als ze nu zijn, óf we gaan op zoek naar een alternatief voor de afgod die 'controle' heet. Een beter ondernemingsmodel en betere arbeidsprocedures zijn niet genoeg: we hebben betere zakelijke *principes* nodig. Daarom doet ideologie er nu meer toe dan ooit.

Dit zijn grote, netelige problemen. Om ze met succes het hoofd te bieden, zullen we ons buiten de vertrouwde grenzen van *management-as-usual* moeten begeven. Bovendien zijn het problemen met tal van facetten en nuances. In plaats van ze terug te brengen tot een paar triviale gemeenplaatsen ('zorg dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen') heb ik een vijftal elkaar aanvullende perspectieven voor elk van deze cruciale onderwerpen verkend. De snelle rekenaar zal zich realiseren dat dit neerkomt op vijftientig hoofdstukken. Geen zorg: het zijn geen echte hoofdstukken, maar (voor het merendeel) korte, afgeronde paragrafen. Je hoeft dit boek niet van a tot z door te worstelen. Je kunt het naar behoefte inkijken en het weer neerleggen, al naar gelang je interesses. Het is geen diner met zeven gangen, eerder een tapasbar. Geniet ervan!